

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X200315036

UDC _____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

台湾 SGM 公司市场竞争战略研究

Research on the Marketing Strategy of
Taiwan SGM Company

林 富 商

指导教师姓名: 戴 亦 一 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 10 月

论文答辩日期: 2008 年 12 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

内容摘要

建筑用石材随着全球经济的成长，用量始终逐年有大幅度的增长。SGM 公司是台湾一家建筑石材包工包料的工程公司，从石材使用前的规划设计及缔约后石材荒料进口、工地丈量、施工图及大样绘制、石材加工、施工等一条龙的石材专业工程公司。SGM 公司在历经近 20 年的营运中，业绩虽迭有增长，但长期毛利无法提高。在同质化的竞争情况下，如何从竞争激烈的红海市场上走出，打破产业边界并开创巨大的蓝海市场，同时对现有石材工程流程作系统化的检讨，并提出具体的对策，显得愈益重要。本文透过战略的理论框架分析，以及 SGM 公司长期对石材经营的策略，并结合外部环境与现有内部的优劣情势，对公司的市场竞争战略提出可行性的研究分析。

本文共分五章节，约略分述如下：

第一章 简要叙述研究的背景、研究内容以及介绍市场竞争战略理论框架和相关的战略分析工具。

第二章 对建筑石材的产业进行介绍，并对全球建筑石材产业作概略分析以及台湾营建相关产业及建筑石材产业的发展作一探讨。

第三章 分析 SGM 公司在石材工程市场的营销发展现况，并以波特五力模型理论及 SWOT 分析法加以阐述，以寻求未来发展之方向。

第四章 对公司整体中长期发展之契机探讨，从同质化的石材工程的红海市场，打破产业的边界走向幕墙市场，为顾客提供整体解决方案的增值服务，开展广大的蓝海市场。

第五章 SGM 公司在整体市场竞争战略的选择及中长期成长策略目标的阐述，并针对选定的市场竞争战略的各种应对策略的方案，说明实施计划，俾利于 SGM 公司未来可持续发展。

关键词：石材工程、竞争战略、幕墙工程

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

The quantity of the architecture stone following with the growth of the global economy has been remarkably increasing annually. SGM STONE CO., LTD., a Taiwan-base company specializing in planning and designing prior to an agreement as well as block import, job measurement, drawing, stone fabrication, and installation after an agreement being signed has been operating in the architecture stone industries for 20 years. With the market competitions, SGM has performed a satisfied growth rate in annual sales, but the percentage of the gross profit has been unable to improve. How can SGM quit from the highly competitive Red Ocean market creating an uncontested Blue Ocean market space? The thesis based on the strategic theories analyzes the revaluations of the working process in the current stone industries and reveals SGM's long term strategy. In addition, coordinated the exterior environments with the interior strengths and weakness, the strategy with the analysis of the workability studies is presented.

The thesis is categorized by 5 chapters as following,

Chapter one, the study background, the content, the framework of the market competitive strategies, and all of the related tools of the strategy analysis are briefly described.

Chapter two, the architecture stone industry and the major architecture stone industries in the word are briefly analyzed. The building industry with its related industries and the trend of the architecture stone industry in Taiwan are discussed.

Chapter three, based on Five Force Framework and SWOT, SGM's current developments in the architecture stone project markets is analyzed in addition to find a direction for the future developments.

Chapter four, the all of the opportunities in the middle and long term developments to the company are studied in order to walk across the industry border from the highly competitive Red Ocean market and step into the curtain wall market with a value added Total Solution to customers while developing infinite Blue Ocean markets.

Chapter five, the options of SGM's market competitive strategies are discussed. The goals for middle term and long term growths are addressed. In order to facilitate SGM's future developments, the executive plans of the selected market competitive strategies and the deployment of problem solutions are described.

Key words: Stone Project, Competitive Strategy, Curtain Wall Project.

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究内容	2
第三节 理论框架	2
一、波特（Michael E. Porter）的五种竞争策略	3
二、蓝海战略思维	4
第二章 建筑石材产业概述	6
第一节 石材之分类用途与产业链	6
一、石材之分类与用途	6
二、石材之表面处理与规格	7
三、石材之产业链	8
第二节 全球建筑石材产业概况分析	9
一、全球石材主要供给市场分析	9
二、全球石材主要消费与应用市场分析	11
三、台湾石材市场主要供给来源	12
第三节 台湾营建相关产业与建筑石材产业发展分析	14
一、台湾营建行业的产业概况	14
二、装饰工程概况	15
三、台湾地区石材产销的沿革	15
四、台湾石材产业面临的瓶颈与问题	15
五、台湾石材产业的未来前景	17
六、台湾建筑石材市场之展望	18
第四节 石材建筑设计与施工作业流程	20
一、石材建筑设计之选用	20
二、石材工程流程控制	21
第三章 SGM 公司石材市场竞争环境分析	23
第一节 SGM 公司石材经营现况与面临的问题	23

一、营运操作系统与管理模式无法跟上业绩成长.....	23
二、石材工程业务流程概要与管理.....	23
三、市场规模小厂商众多竞争激烈.....	30
第二节 影响 SGM 公司石材市场竞争与获利的五种竞争力分析	31
一、现有同业间的竞争能力.....	31
二、潜在新进入者的威胁.....	33
三、供货商的议价能力.....	34
四、购买者的议价能力.....	36
五、替代品的威胁.....	38
第三节 SGM 公司石材市场的 SWOT 分析	39
一、强势（Strength）.....	40
二、弱势（Weakness）.....	42
三、机会（Opportunity）.....	44
四、威胁（Threat）.....	46
第四章 SGM 公司未来中长期成长之契机	48
第一节 SGM 公司未来成长契机之蓝海策略---进入幕墙市场	48
一、走出红海市场开创蓝海市场.....	48
二、进入幕墙工程市场.....	49
第二节 幕墙产业链与工程系统简介	50
一、不同材料产业的分工合作.....	50
二、系统工法多种且质量要求严谨.....	51
第三节 石材工程与幕墙工程差异分析	51
第四节 台湾幕墙产业发展概况	53
一、产业景气受整体房地景气影响甚大.....	53
二、台湾上游供货商现况分析及未来预测.....	53
第五节 SGM 公司幕墙市场发展概况	53
一、SGM 公司幕墙发展现况.....	53
二、台湾市场现况有利于 SGM 公司幕墙领域的发展.....	55
三、主要竞争对手现况分析与未来预测.....	55

四、台湾开放大陆幕墙制品进口之影响.....	56
第六节 SGM 公司幕墙市场的 SWOT 分析	58
一、强势.....	58
二、弱势.....	59
三、机会.....	60
四、威胁.....	60
第五章 SGM 公司整体市场竞争战略及实施	62
第一节 SGM 公司整体中长期发展基本竞争策略	62
一、成本领先策略 (Cost leadership)	62
二、差异化策略 (Differentiation)	67
三、打破产业边界，提供顾客加值服务 (Total solution)	70
第二节 SGM 公司中长期成长策略目标	70
一、公司长期(5 - 8 年)最高发展成长策略目标-2014 年完成上柜.....	70
二、公司中期(3 - 5 年)发展成长策略目标 - 2012 年营业额达成新台币 28 亿元.....	72
第三节 SGM 公司市场竞争战略的实施	74
一、品牌形象强化策略.....	74
二、高素质技术人才资源策略.....	75
三、市场开发策略.....	76
四、财务管理及资金调度策略.....	78
五、中国大陆市场、国际市场开发策略.....	78
六、采购发包策略.....	79
七、服务策略.....	80
八、合并与策略联盟策略.....	81
九、幕墙建厂策略.....	82
第四节 结语	85
论文参考数据	86
后 记.....	88

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景

在全球经济高速成长推动下，建筑用石材国际市场产销动态，经数十年来加速分蚀重整，以往以营销见长的意大利，被跟随在后的西班牙、希腊等国，蚕食一部份市场，而近年来崛起的印度、土耳其、巴西、中国等国挟着丰富的矿源与加工能力，在建筑石材市场上所向披靡，尤其是中国历经数十年经济起飞迄今，各种建设工程全国展开，对石材的消费需求成长快速，石材相关生产厂家不下三万家。大小工厂林立，使得中国在全球建筑石材的出口居全球之冠，其消费总量已突破二亿平方米居世界首位，成为全球石材消耗总量最大国家。

台湾建筑用石材历经四十多年的发展，随着经济不断成长，台湾石材产业产量于 1997 年达到最高峰，仅次于意大利与西班牙并列世界第二。然而随着近十年来经济不景气，石材加工生产厂家自 600 余家减少至 280 家左右^①，全年产业总产值仅剩约 250 亿新台币，其中 80%内销、外销不到 10 家。而包工包料的石材工程公司也因台湾长期不景气，僧多粥少且产业技术含量低，使得建筑用石材业的经营进入了微利时代。

台湾居民人口约 2,300 万人，自有住宅比率高达 82%，石材工程市场总体规模不大，对照跨国企业或大型上市集团，任何一家石材工程公司营业额有限，仅属传统产业中的中小型企业。因此，本文所提之 SGM 公司在台湾的各产业中仅是沧海一粟，如何将所学之策略分析理论与实务相结合，建构一个小而美的精致中型企业，是本文之论述要点。

SGM 公司成立于 1989 年，创立之初以进口意大利人造石材销售为主，尔后因产品差异性不大，市场竞争激烈，买卖利润微薄，于是于 1991 年决定公司转型，放弃人造石材的买卖市场，转入以承揽工程为主的天然石材装修市场。此后，公司营业额逐年成长，时至今日 2008 年，SGM 公司在台湾石材装修工程市场已稳居领导地位，年营业额甚至超越第二名与第三名之总合。

^①资料来源：台湾经济部工业局 《制造业发展策略与措施-石材工业》 1996 年 P6-P7

石材工程属营建工程项下之装修工程，受整体营建产业景气影响甚大。SGM 公司自 1989 年成立至今，历经多次外部整体景气循环与内部公司成长瓶颈，均能安然渡过且迭有成长。但营运成长之后伴随的管理的脚步跟不上，致使组织的管理不严谨，策略目标制定执行的力度不足，人才、资金、技术的欠缺、计算机化程度的不完整，使得 SGM 公司成长面临瓶颈。同时石材产业由于台湾十多年来产业及资金外移，经济成长有限，长期间营建市场不佳，所有石材工程相关厂商成长受限，陷入红海市场激烈竞争，利润日趋微薄。

第二节 研究内容

在内外环境均显示出 SGM 公司已经到了再一次公司转型与组织改造、策略制定与落实的关键时刻，如何规划未来市场营销发展策略，并引进优秀人才、重组人力资源及设备，以深耕台湾市场进而进入广大的中国市场。为强化公司未来竞争力，2006 年加大力度跨入高技术含量的幕墙产业市场，以提供客户创新价值的服务。因此，公司提供客户外墙增值服务解决方案(Total Solution)，解决石材工程与幕墙工程之间，困扰客户的接口整合问题，从而加速外墙工程施工进度同时降低成本，以达到公司与客户彼此双赢策略，就成为 SGM 公司跳脱红海市场走向蓝海市场的必然之路。然而石材产业与幕墙产业双产业的经营，虽然让公司开创有别于石材产业进入全新的蓝海市场，相对的 SGM 公司内部体制的因应改善，策略的制定与执行，以建立公司未来中长期发展所需稳固的基础与架构。因此走出红海市场中已知的充满血腥竞争的市场空间并开创经营重建市场和产业边界的蓝海市场，是 SGM 今后面临最大的课题。也是本研究案中的主要课题。

第三节 理论框架

为研究 SGM 公司在市场竞争战略上，能够寻找出可行的可持续发展方向，特从波特（Michael E. Porter）的竞争战略理论与金伟灿（W. Chan Kim）、莫伯尼(Renee Mauborgne) 的蓝海战略思维中寻求开创无人竞争的全新市场。

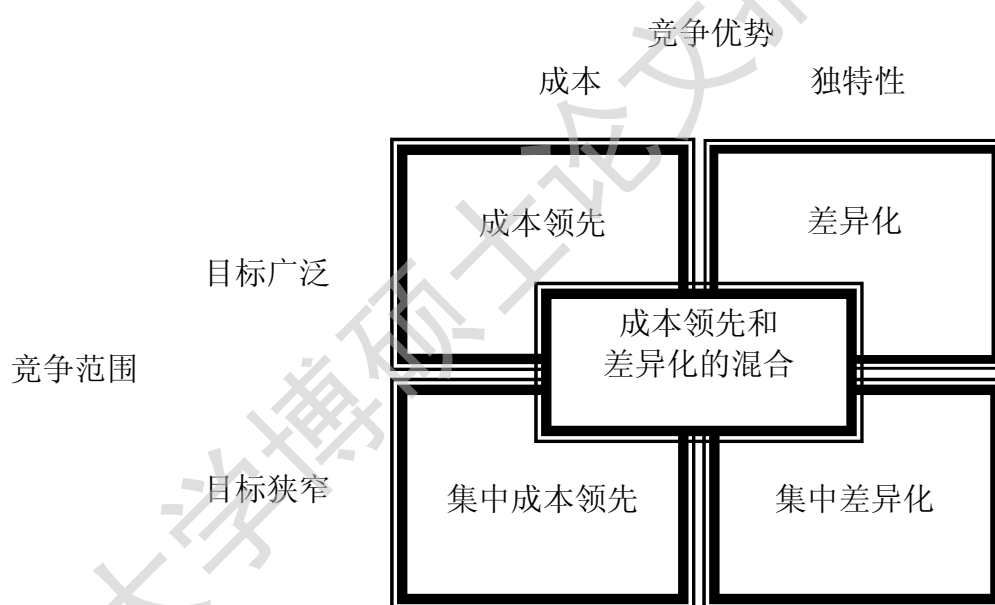
兹将两者的战略思维阐述如下：

一、波特（Michael E. Porter）的五种竞争策略

根据波特（Michael E. Porter）的五种竞争策略中，企业如何从五种业务环节的战略中，识别企业在外部环境中存在的机会和威胁，以及企业体本身的独特资源、能力、核心竞争力，以选择与企业体相匹配的战略思维，以其所提供的产品和服务设定的客户群，建立和防卫其所设定的市场范围。

五种竞争战略：成本领先、差异化、集中成本领先、集中差异化、成本领先和差异化的混合战略分述如下：

图 1：波特（Michael E. Porter）的五种竞争策略



资料来源：From Copetitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Perfomance, by Michael E.Porter, 12, Copyright ©1985, 1998 by Michael E. Porter.

1、成本领先战略：是一种以最低的成本生产并提供被客户所接受的产品或服务，并从扩大规模经济的方向，寻求价值链中内向物流（如低价适质的原料取得、存货控制、仓储）和外向物流（如产品的配送、保管、物流代理）的主要营运活动中，比竞争对手更能严格控制成本，并有效地将产品或服务为顾客创造价值的一种战略。选择此种战略的企业其顾客多为典型的工业组织客户。

2、差异化战略：是指企业提供的产品或服务，能够深入顾客的需求，了解目标顾客群所以认为的价值为何。因此企业须同时兼顾有竞争力的成本及顾客可

以接受的价格,将所提供顾客有差异化的产品或服务,给顾客带来附加价值愈高,顾客也相对愿意多付出价格。

3、集中成本领先战略:指企业以其独特的核心竞争力,提供某一特定行业的细分市场的需求。透过产品的设计、功能、制程、材质等的需求,并以广泛地域质优适价的物料成本及配合有成本优势的生产基地,使产品或服务保持在特定的细分市场上,较竞争对手有成本的优势。

4、集中差异化战略:是指企业在狭窄的行业细分市场上,运用各种各样的方法,如设计技能或独特的生产技术,以实现有别于竞争对手的产品或服务,以获取细分市场中客户的超值回报。

5、成本领先和差异化的混和战略:是指企业能够把成本领先和差异化融合在一起的能力,透过两者的整合,企业体能够以较低的价格提供有差异化的产品或服务,提供顾客更大的加值空间,即是价廉物美,而企业透过全球优势供应链系统,使产品成本有效的控制,而产品或服务的差异化也能满足客户的需求。采取此种混合战略必须保持生产流程系统、信息网络、质量的全面管理的灵活机动性,以充分运用企业内部的独特竞争能力并能迅速适应外部环境的变化。

二、蓝海战略思维

金伟灿(W. Chan Kim)、莫伯尼(Renee Mauborgne)所著的蓝海战略思维^①提供了两个理念:超越产业竞争与开创全新市场。在红海市场上由于产业生产率不断提高,产品数量增加,市场上供大于求,而服务的流通加速了价格战,竞争愈演愈烈,利润空间不断收缩。

蓝海战略思维是要企业创造没有竞争对手的新市场空间的能力。世界上不存在永远卓越的企业或行业,要想永续经营就必须开创蓝海的战略行动。开发蓝海是为了降低整体的成本并为顾客提高产品价值;也只有追求产品效益、售价和控制成本的整个体系的适当运作,并充分考虑顾客的需求或开发顾客未被满足的需求,才能达到价值的创新。

何为蓝海战略:

^①资料来源:金伟灿(W. Chan Kim)、莫伯尼(Renee Mauborgne) 著 黄秀媛译 蓝海策略:开创无人竞争的全新市场 Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, 天下远见出版股份有限公司

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库